

Co-funded by
the European Union



ERASMUS-EDU-2022-CB-VET

Project: 101092414—FTLV Qualité SANTE

Declarație de responsabilitate:¨Finanțat de Uniunea Europeană. Punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin, însă, exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă neapărat punctele de vedere și opiniile Uniunii Europene sau ale Agenției Executive Europene pentru Educație și Cultură (EACEA). Nici Uniunea Europeană și nici EACEA nu pot fi considerate răspunzătoare pentru acestea.

Chisinau, 2025

MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA

MINISTERUL SĂNĂTĂȚII AL REPUBLICII MOLDOVA

CENTRUL DE EXCELENȚĂ ÎN MEDICINĂ ȘI FARMACIE „RAISA PACALO"



APROBAT

Prim-prorector, prorector pentru activitate didactică și management academic, dr. hab. șt. med., profesor universitar



_____________ Olga CERNEȚCHI

„27" ____11____ 2025

APROBAT

Director adjunct pentru instruirea practică, administrator CEMF „Raisa Pacalo"

_____________ Tatiana CRIȚCHI

„24" ____XI____ 2025

CURRICULUM

MANAGEMENT ȘI PLANIFICARE ÎN INSTITUȚIILE MEDICO-SANITARE

Chișinău, 2025

Aprobat:

La şedinţa Consiliului de Management al Calităţii al USMF „Nicolae Testemiţanu"
Proces-verbal nr. 03 „21" 11 2025
CERNEŢCHI Olga, Prim-prorector, prorector pentru activitate didactică şi management academic, dr. hab. şt. med., profesor universitar ______

La şedinţa Consiliului metodico-ştiinţific din „17" 11 2025
COBÎLEANSCHI Svetlana, directoare adjunctă pentru activitatea educaţională, didactică şi metodică ______

La şedinţa Catedrei Discipline paraclinice şi igienice din „03" 11 2025
PREGUZA Olga,
şefa catedră ______

Autori:

CRIŢCHI Tatiana, director adjunct pentru instruirea practică, grad managerial unu, profesoară la discipline igienice, grad didactic superior

HORNEŢ Nadejda, şef Secţie Asigurarea Calităţii, grad managerial unu, profesoară la disciplina Comunicare şi psihologie medicală, grad didactic superior

CRECIUN Galina, profesoară la disciplina Medicina internă şi geriatrie cu nursing specific, grad didactic superior

Recenzenţi:

ADAUJI Stela, doctor habilitat în ştiinţe farmaceutice, conferenţiar universitar, şefă Catedra de farmacie socială „Vasile Procopişin", şefă Departament Educaţie Medicală Continuă, USMF „Nicolae Testemiţanu"

„30" 10 2025 ______

GHERGHELEGIU Evelina, doctor în ştiinţe medicale, Catedra de neurologie nr. 1, şefă Departament Relaţii Externe şi Integrare Europeană, USMF „Nicolae Testemiţanu"

„28" 10 2025 ______





2

CUPRINS

I. PRELIMINARII 4

II. MOTIVAȚIA, UTILITATEA UNITĂȚII DE CURS PENTRU FORMAREA PROFESIONALĂ 4

III. COMPETENȚELE PROFESIONALE SPECIFICE UNITĂȚII DE CURS 6

IV. ADMINISTRAREA UNITĂȚII DE CURS 6

V. UNITĂȚI DE CONȚINUT/DE ÎNVĂȚARE 6

VI. REPARTIZAREA ORIENTATIVĂ A ORELOR PE UNITĂȚI DE CONȚINUT/DE ÎNVĂȚARE 7

VII. SUGESTII DE PREDARE-ÎNVĂȚARE 8

VIII. SUGESTII DE EVALUARE 9

IX. SUGESTII PENTRU STUDIUL INDIVIDUAL 11

X. SUGESTII PENTRU ACTIVITĂȚI PRACTICE 12

XI. RESURSE DIDACTICE RECOMANDATE FORMABILILOR 13

I. PRELIMINARII

Într-un mediu de lucru în continuă schimbare, capacitatea de a planifica, coordona și optimiza resursele reprezintă o competență indispensabilă pentru orice angajat dintr-o instituție medico-sanitară publică sau privată. Unitatea de curs *Management și planificare în instituțiile medico-sanitare* (IMS) oferă formabililor fundamentul necesar pentru a înțelege și aplica principiile esențiale ale organizării eficiente a activităților în context profesional. Acest modul are rolul de a dezvolta gândirea structurată și abilitatea de a lua decizii informate, orientate către obiectivele instituției medicale.

Unitatea de curs abordează principalele funcții ale managementului – planificarea, organizarea, coordonarea și controlul – oferind formabililor instrumente practice pentru structurarea sarcinilor, alocarea resurselor și stabilirea unor obiective realiste. Prin activități aplicative, studii de caz și exerciții practice, formabilii vor învăța să utilizeze metode moderne de planificare, precum tehnicile de prioritizare, analiza riscurilor și instrumente digitale de management.

Acest modul contribuie la formarea unei perspective coerente asupra procesului managerial, evidențiind importanța colaborării, a comunicării eficiente și a monitorizării continue în desfășurarea proiectelor sau activităților de rutină. Dobândirea acestor competențe facilitează adaptarea la cerințele locului de muncă, crește eficiența individuală și permite o implicare responsabilă în cadrul echipei.

Prin parcurgerea unității de curs, formabilii își vor dezvolta atât cunoștințe teoretice fundamentale, cât și abilități practice necesare pentru a gestiona în mod profesionist activitățile și proiectele specifice domeniului lor de activitate. Unitatea de curs reprezintă o componentă esențială în formarea profesională, pregătind formabilii să abordeze sarcinile cu rigoare, obiectivitate și orientare către rezultate.

Scopul curriculumului este de a forma și dezvolta competențe care permit formabililor să identifice obiective, să elaboreze planuri de activitate, să aloce resursele adecvate și să monitorizeze progresul în vederea atingerii rezultatelor dorite. Curriculumul urmărește să faciliteze transferul de cunoștințe și abilități practice necesare în gestionarea sarcinilor, proiectelor și proceselor specifice domeniului de activitate, contribuind la profesionalizarea și responsabilizarea formabililor.

Prin activități interactive, studii de caz și aplicații practice, unitatea de curs îi sprijină pe participanți în dezvoltarea unei gândiri analitice, a capacității de decizie și a spiritului de inițiativă. Parcurgerea acestui modul contribuie la creșterea autonomiei profesionale și la adaptarea eficientă la cerințele și provocările mediului de lucru contemporan.

II. MOTIVAȚIA, UTILITATEA UNITĂȚII DE CURS PENTRU FORMAREA PROFESIONALĂ

Curriculumul pentru unitatea de curs *Management și planificare în instituțiile medico-sanitare* este motivat de necesitatea formării unor competențe esențiale într-un mediu profesional caracterizat de complexitate, dinamism și cerințe crescânde de eficiență. Indiferent de domeniul de activitate, capacitatea de a organiza sarcinile, de a planifica resursele și de a coordona activitățile reprezintă fundamentul unei performanțe profesionale ridicate. În acest context, dezvoltarea competențelor manageriale elementare devine o prioritate pentru orice program de formare.

Curriculumul răspunde nevoii de a pregăti formabilii pentru responsabilități variate, care implică luarea deciziilor, gestionarea timpului, rezolvarea problemelor și adaptarea rapidă la schimbări. Totodată, unitatea de curs contribuie la creșterea nivelului de autonomie profesională, la îmbunătățirea colaborării în cadrul echipelor și la consolidarea capacității de a urmări obiective pe termen scurt și lung.

Curriculumul este motivat și de cerințele actuale ale pieței muncii, unde angajatorii valorizează competențe precum planificarea activităților, prioritizarea sarcinilor, utilizarea instrumentelor moderne de management și evaluarea progresului. Prin promovarea acestor abilități, programul își propune să faciliteze integrarea formabililor în activitatea organizațională și să susțină eficiența operațională a instituțiilor medicale.

De asemenea, includerea unității de curs *Management și planificare în instituțiile medico-sanitare* în cadrul formării profesionale oferă formabililor oportunitatea de a înțelege mai bine procesele interne ale instituțiilor medicale și rolul fiecărui angajat în atingerea rezultatelor. Motivația principală este de a asigura o pregătire completă, relevantă și aplicabilă, care să permită formabililor să-și dezvolte competențe transferabile în diferite situații profesionale.

Acest curriculum urmărește să creeze premisele unei evoluții profesionale durabile, să sprijine creșterea calității muncii și să contribuie la formarea unei culturi organizaționale orientate spre eficiență, responsabilitate și rezultate.

Unitatea de curs *Management și planificare în instituțiile medico-sanitare* are o importanță deosebită în formarea personalului care activează în instituțiile medicale, deoarece procesele clinice și administrative necesită o coordonare riguroasă, o utilizare eficientă a resurselor și o orientare permanentă către calitate și siguranța pacientului. În instituțiile medicale, planificarea corectă a activităților și implementarea unui management eficient reprezintă premise esențiale pentru furnizarea unor servicii medicale de calitate și pentru funcționarea durabilă a instituției.

Unitatea de curs este utilă întrucât dezvoltă capacitatea formabililor de a înțelege și aplica principiile managementului în contexte reale de lucru, de a integra planificarea în activitățile clinice și administrative și de a optimiza modul în care sunt utilizate resursele instituției medicale – resurse umane, materiale, financiare și informaționale. Prin dobândirea acestor cunoștințe și abilități, formabilii devin capabili să contribuie la creșterea eficienței operaționale, reducerea risipei și îmbunătățirea fluxurilor de lucru.

O altă utilitate majoră a acestei unități de curs constă în sprijinul pe care îl oferă în înțelegerea și implementarea mecanismelor de asigurare și îmbunătățire a calității. În contextul acreditării instituțiilor medicale și al cerințelor tot mai complexe privind siguranța pacientului, personalul trebuie să înțeleagă modul în care planificarea strategică, analiza riscurilor și standardele de calitate se integrează în activitatea zilnică. Această unitate ajută formabilii să coreleze planurile de îmbunătățire cu obiectivele strategice ale instituției medicale, să analizeze punctele critice de control și să participe activ la structurile interne dedicate calității.

Unitatea de curs *Management și planificare în instituțiile medico-sanitare* are, de asemenea, o utilitate practică imediată: formabilii pot aplica instrumentele și metodele învățate în activitatea lor curentă, contribuind la organizarea activităților medicale și administrative, la monitorizarea indicatorilor de performanță și la implementarea unor măsuri de optimizare. Prin dezvoltarea competențelor de coordonare, monitorizare și evaluare, formabilii pot susține procesele interne de audit, pot participa la elaborarea planurilor de conformitate.

Prin integrarea acestor aspecte, unitatea de curs contribuie atât la dezvoltarea profesională a formabililor, cât și la performanța organizațională a instituțiilor medicale.

III. COMPETENȚELE PROFESIONALE SPECIFICE UNITĂȚII DE CURS

La finalul unității de curs, formabilul va fi capabil să:

CS1. Planifice activitățile și să gestioneze resursele.

CS2. Coordoneze, monitorizeze și evalueze activitățile domeniului.

CS3. Aplice etapele și principiile planificării și asigurării calității în instituțiile medicale.

CS4. Elaboreze, coreleze și implementeze planurile de îmbunătățire a calității și siguranței în raport cu obiectivele strategice ale instituției medicale.

IV. ADMINISTRAREA UNITĂȚII DE CURS

Statutul unității de curs	Numărul de ore					Forma de evaluare	Nr. de credite
	Total ore	Contact direct	Studiu individual/ Activități practice	Contact direct			
				Teoretice	Practice/ Seminare		
Obligatoriu	**180**	**60**	**120**	**40**	**20**	**T/PP**	**6**

V. UNITĂȚI DE CONȚINUT/DE ÎNVĂȚARE

Unități de competență	Unități de conținut/ de învățare	Finalități de studiu/ abilități
Unitatea de învățare 1. Management strategic și organizațional		
UC 1.1 Analiza strategică și definirea direcției organizaționale.	1.1.1. Concepte generale de management strategic și management operațional. 1.1.2. Misiune, viziune, valori. 1.1.3. Analiza mediului extern și intern al instituțiilor medicale. 1.1.4. Analiza grupurilor interesate.	▪ Explice conceptele fundamentale de management strategic, management operațional și rolul acestora în dezvoltarea instituțiilor medicale. ▪ Definească și interpreteze misiunea, viziunea și valorile instituției medicale, evidențiind impactul lor asupra culturii instituționale și performanței. ▪ Realizeze analiza mediului intern și extern al instituțiilor medicale. ▪ Identifice și evalueze grupurile interesate și influența acestora asupra procesului decizional și direcției strategice.
UC 1.2 Dezvoltarea și implementarea strategiei instituției medicale în contextul managementului calității	1.2.1. Strategia de dezvoltare. 1.2.2. Obiective strategice și operaționale. 1.2.3. Rolul managerului și al conducerii unității medico-sanitare în managementul calității. 1.2.4. Aplicații practice – Realizarea unei analize SWOT.	▪ Explice principiile și etapele procesului de dezvoltare strategică, precum și legătura acestuia cu performanța organizațională. ▪ Elaboreze obiective strategice și operaționale, în corelare cu misiunea, viziunea și valorile instituției medicale. ▪ Aplice instrumentele managementului calității în proiecta-rea și implementarea strategiei organizaționale. ▪ Evalueze rolul managerului și al conducerii unității medico-sanitare în coordonarea proceselor strategice și în promovarea culturii calității. ▪ Realizeze analiza SWOT pentru o subdiviziune dintr-o instituție medicală.
Unitatea de învățare 2. Procesul de planificare, implementare, evaluare și control al calității într-un spital		

Unități de competență	Unități de conținut/ de învățare	Finalități de studiu/ abilități
UC 2.1. Planificarea și asigurarea calității serviciilor medicale în instituții medico-sanitare.	2.1.1. Alinierea planului de îmbunătățire a calității și siguranței cu obiectivele strategice ale instituției medicale. 2.1.2. Planificarea calității - plan de implementare/dezvoltare. 2.1.3. Planificare și control. 2.1.4. Identificarea punctelor critice de control. 2.1.5. Elemente de asigurare și îmbunătățire a calității.	▪ Explice etapele procesului de planificare a calității în cadrul instituțiilor medicale și rolul acestuia în creșterea performanței serviciilor oferite. ▪ Identifice și descrie elementele fundamentale ale asigurării calității, conform standardelor și reglementărilor din domeniul sănătății. ▪ Recunoască și analizeze punctele critice de control din fluxurile clinice și administrative, pentru prevenirea riscurilor și erorilor. ▪ Aplice principii și metode de planificare și control al calității în procesele medicale și de suport ale instituției. ▪ Evalueze necesitățile de îmbunătățire a calității și să argumenteze importanța implementării unor practici standardizate de siguranță a pacientului. ▪ Integreze conceptul de îmbunătățire continuă în activitățile și procedurile interne, ca parte a sistemului de management al calității.
UC 2.2 Elaborarea și implementarea planurilor de îmbunătățire a calității și siguranței în corelare cu obiectivele strategice ale instituției medicale.	2.2.1. Planul de îmbunătățire a calității și siguranței serviciilor medicale furnizate de instituții medicale. 2.2.2. Standarde de acreditare și implementarea acestora. 2.2.3. Aplicații practice. Elaborarea unui plan de îmbunătățire a calității.	▪ Explice principiile și etapele elaborării unui plan de îmbunătățire a calității și siguranței, conform cerințelor standardelor din sistemul medical. ▪ Coreleze planul de îmbunătățire cu obiectivele strategice, politicile și prioritățile instituției medicale. ▪ Identifice domeniile critice care necesită intervenții de îmbunătățire, pe baza indicatorilor de performanță și a analizei proceselor. ▪ Aplice etapele implementării standardelor de acreditare, integrând cerințele acestora în planurile și activitățile instituției medicale. ▪ Elaboreze acțiuni concrete, măsurabile și realizabile pentru creșterea calității și siguranței pacientului. ▪ Monitorizeze și evalueze implementarea intervențiilor, folosind indicatori specifici și mecanisme de control. ▪ Propună măsuri de îmbunătățire continuă, adaptate rezultatelor evaluate și evoluției necesităților instituției medicale.

VI. REPARTIZAREA ORIENTATIVĂ A ORELOR PE UNITĂȚI DE CONȚINUT/DE ÎNVĂȚARE

Nr. crt.	Unități de conținut/ de învățare	Numărul de ore				
		Total	Contact direct	Studiu individual/ Activități practice	Contact direct	
					Teoretice	Practice/ seminare
1.	Management strategic și organizațional.	**108**	**24**	**48**	**16**	**8**
2.	Procesul de planificare, implementare, evaluare și cont al calității într-un spital.	**72**	**36**	**72**	**24**	**12**
Total		**180**	**60**	**120**	**40**	**20**

VII. SUGESTII DE PREDARE-ÎNVĂȚARE

Procesul de predare–învățare pentru unitatea de curs *Management și planificare în instituțiile medico-sanitare* trebuie să îmbine prezentarea conceptelor teoretice cu activități aplicative care permit formabililor să înțeleagă și să aplice principiile managementului în contexte reale ale instituțiilor medicale. Recomandarea principală este ca formatorul să adopte o abordare activă, centrată pe formabil, care să faciliteze construirea treptată a competențelor vizate.

Predarea poate începe prin prezentări interactive care introduc noțiunile fundamentale de management, planificare și utilizare eficientă a resurselor în mediul spitalicesc. Acestea trebuie însoțite de exemple clinice și administrative relevante, astfel încât formabilii să poată face conexiuni între teorie și activitatea practică. Pe lângă expunere, este important ca formatorul să stimuleze dialogul prin întrebări, discuții și clarificări, pentru a asigura înțelegerea conceptelor.

Un rol esențial îl are utilizarea studiilor de caz, preferabil inspirate din situații reale din instituții medicale, precum disfuncționalități în planificarea resurselor, întârzieri în procese sau neconformități identificate în activitățile de calitate. Analiza acestor situații permite formabililor să exerseze identificarea problemelor, formularea soluțiilor și aplicarea unor strategii eficiente de gestionare. De asemenea, aplicarea metodelor de învățare bazate pe probleme sau proiecte favorizează dezvoltarea gândirii critice și a capacității de luare a deciziilor.

Activitățile practice trebuie să aibă un loc central în procesul de învățare. Formabilii pot fi implicați în exerciții de planificare a activităților prin utilizarea unor instrumente precum diagrame, fișe de planificare, grafice de monitorizare sau matrici de responsabilități. De asemenea, pot fi organizate simulări care reproduc situații din activitatea zilnică a instituțiilor medicale, cum ar fi gestionarea resurselor în condiții limitative sau reorganizarea sarcinilor într-un colectiv.

Învățarea colaborativă este un alt element important, întrucât permite participarea activă a formabililor și schimbul de experiență între persoane provenite din secții și roluri diferite. Lucrul în grup încurajează discutarea soluțiilor, analiza comparativă a diferitelor abordări și dezvoltarea abilităților de coordonare și comunicare. Aceasta poate fi completată cu exerciții de tip joc de rol, în care se simulează ședințe operaționale, întâlniri pentru analiza calității sau situații de criză care necesită decizii rapide și eficiente.

De asemenea, se recomandă integrarea reflecției personale ca metodă de consolidare a învățării. Formabilii pot fi invitați să analizeze propriile practici de planificare și coordonare, să identifice dificultăți întâmpinate în activitatea lor și să propună soluții sau îmbunătățiri aplicabile. Această abordare sprijină transferul cunoștințelor în activitatea profesională.

Pentru susținerea procesului de predare–învățare, cursul poate utiliza resurse variate, precum: materiale teoretice, proceduri interne, protocoale, exemple de planuri, documente de acreditare sau aplicații digitale de planificare și monitorizare. Rolul formatorului este de a ghida formabilii în utilizarea acestor resurse, de a formula întrebări care stimulează reflecția și de a oferi feedback constructiv pe parcursul activităților.

În ansamblu, predarea unității de curs *Management și planificare în instituțiile medico-sanitare* trebuie să faciliteze învățarea activă, colaborarea și aplicabilitatea practică, astfel încât formabilii să poată utiliza competențele dobândite în planificarea și gestionarea

activităților din instituțiile medicale, contribuind la îmbunătățirea eficienței, calității și siguranței serviciilor oferite.

VIII. SUGESTII DE EVALUARE

Evaluarea în cadrul unității de curs *Management și planificare în instituțiile medico-sanitare* are ca obiectiv măsurarea progresului formabililor, identificarea nivelului de înțelegere a conceptelor prezentate și verificarea capacității de aplicare a acestora în situații specifice instituțiilor medicale. Evaluarea trebuie să fie continuă, integrată în procesul de învățare și orientată către dezvoltarea competențelor profesionale. Metodologia include atât evaluare curentă (formativă), cât și evaluare sumativă, care împreună oferă o imagine completă asupra evoluției formabililor.

Evaluarea curentă, denumită și evaluare formativă, reprezintă un proces continuu integrat în desfășurarea unității de curs *Management și planificare în instituțiile medico-sanitare* și are rolul de a sprijini dezvoltarea formabililor în timp real. Scopul acestei forme de evaluare nu este acela de a nota sau certifica în mod final performanțele, ci de a ghida învățarea, de a identifica dificultățile și de a ajusta intervențiile pedagogice astfel încât fiecare formabil să-și poată îmbunătăți competențele.

Evaluarea formativă se realizează printr-o varietate de metode și activități, desfășurate în mod sistematic pe durata întregului curs. Una dintre principalele modalități de evaluare este observarea participării active a formabililor în cadrul activităților de predare–învățare. Formatorul urmărește gradul de implicare, disponibilitatea de a răspunde, capacitatea de analiză și modul de colaborare în grup, oferind feedback imediat pentru a încuraja consolidarea cunoștințelor și corectarea eventualelor neînțelegeri.

Un alt instrument important al evaluării formative îl constituie activitățile practice desfășurate în timpul cursului. Atunci când formabilii analizează un proces medical sau administrativ, întocmesc o diagramă Gantt, identifică resurse sau elaborează un mini-plan de îmbunătățire, formatorul poate observa modul în care aceștia aplică conceptele teoretice și poate interveni pentru a clarifica sau corecta. Prin exemplificări concrete și explicații suplimentare, formatorul îi ajută pe formabili să înțeleagă mai bine principiile managementului și planificării.

De asemenea, studiile de caz reprezintă un instrument valoros de evaluare curentă. Formabilii sunt invitați să analizeze situații reale sau simulate din instituțiile medicale și să identifice probleme, riscuri, cauze și soluții. În timpul discuțiilor și prezentării concluziilor, formatorul evaluează capacitatea acestora de a gândi critic, de a argumenta și de a aplica instrumente de management. Feedback-ul oferit la această etapă contribuie la aprofundarea înțelegerii și la corectarea interpretărilor eronate.

Evaluarea formativă poate fi realizată și prin întrebări orale sau discuții dirijate, care permit verificarea rapidă a nivelului de înțelegere a conceptelor-cheie. Prin adresarea unor întrebări deschise, formatorul poate identifica lacune, poate stimula reflecția și poate adapta conținutul și ritmul predării în funcție de nevoile grupului.

O altă componentă utilă o reprezintă fișele de lucru și exercițiile scurte. Acestea pot include clasificări, identificări ale etapelor unui proces, definirea obiectivelor SMART sau analiza unui indicator de calitate. Aceste exerciții oferă formatorului informații imediate despre înțelegerea conținuturilor și permit remedierea rapidă a nevoilor de clarificare.

În cadrul evaluării formative, feedback-ul are un rol central. Formatorul trebuie să ofere formabililor un feedback constructiv, specific și orientat spre progres, evidențiind atât elementele bine realizate, cât și aspectele care necesită îmbunătățiri. Feedback-ul poate fi individual sau colectiv, oral sau scris, și are ca scop să încurajeze formabilii, să clarifice așteptările și să susțină procesul de învățare.

Nu în ultimul rând, evaluarea curentă poate include momente de autoevaluare și reflecție, în care formabilii sunt invitați să analizeze ceea ce au învățat, dificultățile întâmpinate și modul în care se pot perfecționa. Aceste momente contribuie la dezvoltarea autonomiei și responsabilității profesionale.

În ansamblu, evaluarea formativă reprezintă un proces continuu, flexibil și adaptat nevoilor formabililor, contribuind la consolidarea competențelor necesare managementului și planificării în instituțiile medicale. Ea face parte integrantă din actul didactic și asigură un parcurs educațional eficient, orientat către învățare activă și dezvoltare profesională.

Evaluarea sumativă reprezintă etapa finală a procesului de evaluare în cadrul unității de curs *Management și planificare în instituțiile medico-sanitare* și are ca scop verificarea nivelului de competență dobândit de formabili la încheierea activităților de formare. Spre deosebire de evaluarea formativă, orientată către sprijinirea progresului, evaluarea sumativă are un caracter integrator și certificativ, având rolul de a determina în ce măsură formabilul a atins obiectivele de învățare și a dezvoltat competențele stabilite în curriculum.

Evaluarea sumativă se realizează prin probe teoretice și/sau practice, care reflectă aplicabilitatea reală a conceptelor de management și planificare în contextul instituțiilor medicale. Una dintre modalitățile frecvent utilizate este testul scris, care poate include itemi de tip grilă, întrebări cu răspuns scurt sau itemi deschiși. Testul scris evaluează înțelegerea conceptelor fundamentale, precum funcțiile managementului, etapele planificării, instrumentele de organizare, principiile asigurării calității sau metodele de monitorizare și evaluare a activităților. Prin diversitatea itemilor, se pot evalua atât cunoștințele memorate, cât și capacitatea de aplicare a conceptelor în contexte concrete.

O altă formă de evaluare sumativă este realizarea unui proiect aplicat, individual sau în grup. Proiectul poate consta în elaborarea unui plan de activitate într-o secție medicală, analiza unui proces operațional, propunerea unui plan de îmbunătățire a calității sau simularea unei alocări de resurse într-o situație specifică. Această probă permite evaluarea competențelor de analiză, planificare, organizare și argumentare profesională. De asemenea, proiectul oferă formabililor posibilitatea de a demonstra modul în care pot integra teoria cu practica, utilizând instrumente de management și aplicând standarde relevante din domeniul medical.

Prezentarea orală a proiectului reprezintă o componentă importantă a evaluării sumative, deoarece permite aprecierea capacității formabilului de a comunica eficient, de a justifica deciziile luate și de a răspunde întrebărilor formatorului sau colegilor. Acest tip de evaluare pune în evidență atât competențele tehnice, cât și abilitățile de prezentare, negociere și argumentare, esențiale în activitatea de conducere și coordonare din instituțiile medicale.

Pentru verificarea competențelor practice, formatorul poate utiliza probe aplicative**,** precum rezolvarea unei situații operaționale simulate. Formabililor li se poate solicita, de exemplu, să reorganizeze activitățile dintr-o tură aglomerată, să identifice resursele necesare într-o situație critică sau să propună măsuri corective pentru o neconformitate identificată în

audit. Prin aceste exerciții, se evaluează capacitatea de a aplica rapid conceptele de management, de a lua decizii adecvate și de a acționa în mod responsabil în situații reale.

Un alt instrument util în evaluarea sumativă îl reprezintă portofoliul de învățare, care include exercițiile, fișele de lucru, proiectele și reflecțiile realizate de formabili pe parcursul modulelor. Portofoliul permite o evaluare globală, pe termen lung, a progresului și a maturizării profesionale a formabililor. Această formă de evaluare este deosebit de relevantă în domeniul medical, unde responsabilitatea, analiza critică și documentarea sunt competențe esențiale.

Evaluarea sumativă trebuie să fie realizată pe baza unor criterii clare, transparente și corelate cu competențele stabilite în curriculum. Probele trebuie să permită formabililor să demonstreze atât cunoștințele conceptuale, cât și aplicabilitatea practică a acestora. În același timp, evaluarea sumativă este un moment de sinteză și reflecție, în care formabilii își pot analiza performanța și pot identifica direcții de dezvoltare profesională.

Prin combinarea probelor teoretice cu cele practice, evaluarea sumativă oferă o imagine completă și obiectivă asupra nivelului de competență dobândit, contribuind la asigurarea calității procesului de formare și la pregătirea formabililor pentru responsabilitățile specifice managementului în instituțiile medicale.

IX. SUGESTII PENTRU STUDIUL INDIVIDUAL

Materii pentru studiu individual	**Produse de elaborat**	**Modalități de evaluare**	**Termen de realizare, ore**
Funcțiile managementului și etapele planificării în instituțiile medicale.	Rezumat scris (1–2 pagini) privind funcțiile managementului și modul de aplicare în secția/ serviciul propriu.	Verificare prin fișă de evaluare; feedback individual	16
Planificarea activităților și utilizarea instrumentelor (diagrame, liste de activități, matrice responsabilități).	Plan de activitate	Analiza produsului realizat	16
Gestionarea resurselor (umane, materiale, informaționale).	Tabel de identificare și alocare a resurselor pentru o activitate reală.	Verificarea coerenței și completitudinii	16
Analiza unui proces medical sau administrative.	Descrierea unui proces și identificarea a 2–3 puncte critice.	Evaluare pe bază de criterii: claritate, relevanță, corectitudinea analizei	16
Planuri de îmbunătățire a calității.	Mini-plan de îmbunătățire (obiectiv, acțiuni, responsabili, termene).	Evaluare conform criteriilor: claritate, fezabilitate, corelare cu obiectivul	24
Tehnici de coordonare și comunicare în echipă.	Reflecție scurtă asupra unei situații de coordonare întâlnite la locul de muncă.	Evaluare prin reflecția asupra practicii.	16
Legislație și documente interne relevante (proceduri, protocoale, politici).	Identificarea unei proceduri relevante și rezumatul rolului ei în activitate.	Verificarea structurii și înțelegerii	16
Total			**120**

X. SUGESTII PENTRU ACTIVITĂȚI PRACTICE

Activitățile practice reprezintă o componentă esențială a procesului de formare în cadrul unității de curs *Management și planificare în instituțiile medico-sanitare*, întrucât ele permit formabililor să aplice în mod direct cunoștințele teoretice în situații specifice mediului medical. Activitățile practice trebuie concepute astfel încât să reflecte cât mai fidel realitățile instituțiilor medicale, să fie progresive și să permită dezvoltarea unei gândiri orientate spre soluții și îmbunătățire continuă.

Un prim set de activități practice poate fi dedicat analizei proceselor medicale și administrative**.** Formabililor li se poate solicita să descrie în detaliu un proces specific din cadrul unității medicale, cum ar fi internarea pacientului, administrarea tratamentului, pregătirea pentru intervenții, circuitul probelor biologice, gestionarea materialelor sanitare sau procesul de completare a documentelor clinice. În cadrul acestui exercițiu, formabilii identifică etapele procesului, punctele critice de control, posibilele blocaje și riscuri operaționale. Ei analizează modul în care fiecare etapă influențează rezultatul final și propun soluții de optimizare. Această activitate consolidează înțelegerea mecanismelor interne ale instituției medicale și capacitatea de a identifica oportunități de îmbunătățire.

O a doua activitate practică majoră poate consta în elaborarea unui plan de activitate complet**,** pornind de la o situație reală sau simulată, cum ar fi reorganizarea programului într-o secție, planificarea unui eveniment operațional, actualizarea unei proceduri, pregătirea pentru un audit extern sau gestionarea unui volum crescut de pacienți. Formabilii formulează obiective clare, măsurabile, elaborează o listă de activități, stabilesc etapele și secvențele logice ale planului, identifică resursele necesare și construiesc o diagramă Gantt sau un alt instrument de planificare vizuală. Această activitate permite exersarea unui proces complet de planificare și îmbunătățește capacitatea formabililor de a structura în mod coerent un proiect.

Gestionarea resurselor poate fi exersată prin simulări dinamice, în care formatorul propune scenarii complexe, adesea întâlnite în mediul medical: deficit de personal pe o anumită tură, lipsa temporară a unor materiale sanitare, aflux de pacienți în camera de gardă, perturbarea activităților din cauza unei defecțiuni tehnice sau introducerea unui nou proces care necesită adaptarea echipei. Formabilii trebuie să identifice resursele disponibile, să stabilească prioritățile, să redistribuie sarcinile și să ia decizii rapide care să minimizeze riscurile și să mențină calitatea actului medical. Aceste simulări dezvoltă abilități de coordonare, adaptabilitate, leadership și gestionare a presiunii.

Analiza performanței poate fi exersată prin monitorizarea și interpretarea unui indicator de calitate**,** ales fie din practica instituției, fie propus de formator. De exemplu, formabilii pot analiza evoluția duratei de așteptare în ambulatoriu, rata de completare corectă a foilor de observație, complianța la procedurile de igienă sau frecvența incidentelor raportate. Ei calculează indicatorul, construiesc un grafic de evoluție, identifică tendințe, analizează cauzele variațiilor și propun măsuri de îmbunătățire. Prin această activitate, formabilii învață să utilizeze datele ca instrument de management, dezvoltând o abordare analitică bazată pe dovezi.

O altă activitate practică deosebit de utilă este simularea coordonării unei echipe, desfășurată sub formă de joc de rol. Formatorul poate atribui formabililor diferite roluri din echipa medicală (de exemplu: asistenta șefă, medic specialist, registrator medical, infirmieră,

responsabil de resurse) și poate crea un scenariu cu o situație imprevizibilă care necesită reorganizarea rapidă a activității. Formabilii trebuie să comunice eficient, să își coordoneze acțiunile și să ia decizii adaptate situației. Această activitate dezvoltă abilitățile de comunicare, cooperare interdisciplinară, flexibilitate și leadership.

Pentru familiarizarea cu standardele de calitate, poate fi desfășurat un exercițiu practic de audit intern simplificat**.** Formabilii primesc o procedură sau un standard din domeniul calității și trebuie să verifice nivelul de conformitate într-un proces simulat. Ei identifică abateri, documentează observațiile, formulează recomandări și redactează un raport de audit. Acest exercițiu dezvoltă abilitatea de analiză critică a proceselor și înțelegerea rolului auditului în asigurarea calității și siguranței pacientului.

În final, formabilii pot participa la elaborarea unui mini-plan de îmbunătățire, pornind de la o neconformitate identificată: întârzierea externărilor, lipsa trasabilității unui proces, dificultăţi de comunicare interdepartamentală sau feedback negativ din partea pacienților. Ei analizează cauzele, stabilesc obiective de îmbunătățire, formulează acțiuni concrete, alocă resurse, stabilesc responsabili și modalităţi de monitorizare.

Prin caracterul lor aplicativ, progresiv și diversificat, aceste activităţi practice oferă formabililor un cadru solid de exersare a competenţelor manageriale şi contribuie la formarea unor profesioniști capabili să administreze eficient activitățile din instituțiile medicale, să optimizeze procese și să participe activ la inițiativele de îmbunătățire a calității și siguranței pacientului.

XI. RESURSE DIDACTICE RECOMANDATE FORMABILILOR

1. Vlădescu, C., *Managementul serviciilor de sănătate,* București, Editura Expert, 2014.
2. Alexandru V. Ciurea Vasile G. Ciubotaru Eugen Avram, Managementul secției de spital, Editura Universitară București, 2010.
3. Iancu & Voidăzan, Siguranța pacientului în practica medical, București 2017.
4. Florentina Ligia Furtunescu, Dana Galieta Mincă, Managementul serviciilor de sănătate – abordare prin proiecte — Universitatea de Medicină și Farmacie „Carol Davila", București.